



Desafios para a transformação digital no setor público brasileiro

Luis Felipe Monteiro

é Analista de Planejamento e Orçamento, foi Diretor de Modernização, iniciando o movimento de inovação no setor público, com a criação da Rede InvovaGov. Mestre em Gestão de Tecnologia da Informação pela UCB e pela FGV. Graduado em Ciência da Computação pela UFSM. Dirigiu o Departamento de Sistemas de Gestão de Pessoas e coordenou a TI do Ministério das Comunicações.

A transformação digital é tema central e estratégico para o desenvolvimento das nações e tem ocupado posição de destaque nas agendas governamentais e de organismos internacionais. Atualmente, o Brasil é a 4ª maior população conectada do mundo e está na 44ª posição no ranking de governos digitais, segundo a ONU. Quais são os principais desafios e investimentos para que o Brasil avance significativamente nesse cenário?

A transformação digital não se resume à tecnologia. Ela é, principalmente, uma mudança da cultura institucional que inclui aspectos como agilidade e entregas constantes, percepção da experiência do usuário no uso de serviços e canais de atendimento, entre tantas outras coisas que permitam que a inovação e a tecnologia sejam mescladas para a melhoria das políticas públicas. É fundamental que os gestores públicos tenham uma cultura digital. Essa cultura é a mudança na forma de operar o governo, de entender os projetos, de posicionar os resultados.

Nós estamos trabalhando muito em três aspectos. O primeiro é o do patrocínio. A Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia e a Secretaria Especial de Modernização do Estado da Secretaria-Geral da Presidência da República realizam constantes reuniões com secretários-executivos, secretários, e até mesmo ministros para colocar o glossário e as principais mensagens da transformação digital no dia a dia dos executivos de governo. A ideia é que se convençam dos benefícios e priorizem o projeto.

O segundo aspecto é a capacitação. Temos um plano de capacitação em transformação digital operacionalizado pela Enap, que só no ano passado treinou mais de 20 mil profissionais, dividido em sete áreas de conhecimento. Os cursos são voltados a formar servidores públicos

▶▶▶ *A Estratégia de Governo Digital deu o norte sobre quais são os caminhos que nós enxergamos de uma sociedade digital do futuro. Ela estabelece um recorte entre economia digital e governo digital. Essas duas áreas se interconectam e são interdependentes. A vantagem é que a indústria digital no Brasil é bastante desenvolvida.* ◀◀◀

com habilidades de transformação digital, instruindo, por exemplo, sobre quais são os benefícios e como se implementa uma estratégia digital consistente.

O terceiro elemento é a comunicação. Fortalecemos não somente o nosso time de comunicação, mas também as parcerias entre os órgãos, com as assessorias de comunicação e com a Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República para traduzir a transformação digital numa leitura menos tecnológica e mais estratégica. A comunicação é elemento chave para criar esse movimento em torno do gov.br e, a partir daí, o estabelecer uma comunidade engajada na transformação digital, que é o que todos esperamos.

Em 2018, foi publicada a Estratégia Brasileira de Transformação Digital – E-Digital, que estabeleceu amplo diagnóstico dos desafios a serem enfrentados e uma visão de futuro para a transformação digital do Brasil. Recentemente, foi publicado o Decreto 10.332 de 28 de abril de 2020, que instituiu a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022. No Decreto, estão previstos instrumentos que devem ser elaborados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional para a transformação digital dessas instituições. Como será realizada a rastreabilidade entre os instrumentos mencionados e a mensuração dos resultados obtidos?

A Estratégia de Governo Digital deu o norte sobre quais são os caminhos que nós enxergamos de uma sociedade digital do futuro. Ela estabelece um recorte entre economia digital e governo digital. Essas duas áreas se interconectam e são interdependentes. A vantagem é que a indústria digital no Brasil é bastante desenvolvida.

No governo, precisamos não só adotar a tecnologia, como também promover eficiência para que essa economia digital seja cada vez mais dinâmica. O decreto 10.332 de abril de 2020, que instituiu a Estratégia de Governo Digital, implementa e detalha esse conjunto de iniciativas de governo digital, alinhada à Estratégia Brasileira de Transformação Digital.

Para que os objetivos e metas da Estratégia de Governo Digital sejam cumpridos, a Secretaria Especial de Modernização do Estado (SEME) da Secretaria-Geral da Presidência da República e a Secretaria de Governo Digital (SGD) do Ministério da Economia, precisam coordenar e monitorar as ações, que são operacionalizadas em cada um dos órgãos e instituições a partir de planos de transformação digital. Esses planos são um novo instrumento de planejamento e monitoramento criado a partir da nova estratégia, construídos com todos os órgãos públicos federais - há mais de 60 órgãos com seus planos constituídos.



Esses planos contemplam entregas de projetos divididas por trimestres em quatro eixos principais: o eixo da transformação digital de serviços, que trata de colocar serviços, que antes eram presenciais, nos canais digitais; o eixo da consolidação de canais digitais, que trata da unificação de portais no gov.br e também de uma melhor governança dos apps de governo; o eixo da interoperabilidade dos dados, que trata de minimizar os cadastros repetitivos e a exigência de dados do cidadão a partir da comunicação entre os sistemas; e o eixo da otimização das infraestruturas de sistemas de missão crítica, que trata de maior racionalidade e segurança das infraestruturas que suportam esses sistemas de plataformas digitais de cada um dos órgãos.

Esse conjunto de planos, que vai desde a visão de Estratégia Brasileira de Transformação Digital até as entregas concretas de cada um dos órgãos, são monitorados pela SEME e pela SGD em reuniões de monitoramento com cada um dos órgãos, trimestralmente. Nós temos um percentual de execução de cada um dos planos, de entregas de cada um e acreditamos que, com isso, conseguimos dar objetividade, foco e ritmo para que os desafios e as metas arrojadas da Estratégia de Governo Digital sejam atingidos.

Quando se fala em transformação digital, os maiores desafios estão relacionados ao redesenho dos modelos de negócio praticados (muitas vezes já saturados), bem como o reposicionamento de empresas e instituições públicas no contexto da nova sociedade digital. Entretanto, há instituições públicas que ainda não se atentaram para essa nova realidade. Na sua visão, quais são os principais riscos envolvidos?

O Brasil entrou nessa jornada, de fato, com pelo menos 15 anos de atraso. Nossa primeira estratégia de governo digital iniciou em 2016, enquanto países que hoje lideram o ranking da ONU de governo digital, como a Dinamarca, começaram em 2001. Nós temos um longo caminho pela frente, mas também uma vantagem de estarmos hoje inseridos em um contexto onde três a cada quatro brasileiros estão conectados à internet, 97% deles por meio de celulares. Os principais desafios para a transformação digital de governo não são tecnológicos. A tecnologia que está aí resolve os nossos problemas de maneira adequada. Os principais desafios são institucionais.

A transformação digital exige, em primeiro lugar, uma mentalidade digital nos gestores públicos, em especial os executivos de alto escalão. Para isso, nós estamos fazendo um trabalho constante de convencimento e esclarecimento de quais são os benefícios de negócio, o que o governo e o que o cidadão têm a ganhar por meio da transformação digital.

O segundo desafio é de relacionamento institucional entre os órgãos. Somente no Executivo federal são 220 órgãos que têm unidades de Tecnologia da Informação. Nós precisamos articular e alinhar os investimentos em tecnologia e isso está sendo feito a partir dos planos de transformação digital que são elaborados por cada órgão, com metas precisas e concretas e com controle trimestral dos resultados.

O terceiro desafio é acelerar a velocidade de entregas. O marco legal existente hoje no Brasil para contratações públicas e contratações de tecnologia, de certa forma, torna o processo relativamente lento e, portanto, não sintonizado com a velocidade das mudanças tecnológicas



que o mundo e a sociedade vivem. Para isso, nós estamos trabalhando - e o TCU é parceiro nessas estratégias - em negociações com grandes fornecedores para otimizar custos e acelerar o processo de contratação; na criação de um market place de compras de TI, onde os órgãos terão produtos e serviços padronizados, pré-qualificados e de fácil acesso; e, também, na padronização e na contratação centralizada das plataformas estruturais de governo digital. Não faz sentido termos órgãos repetindo esforços, por exemplo, de login, de portal, de interoperabilidade, sendo que o governo digital pode produzir essas plataformas de forma estruturada e centralizada.

A Estratégia de Governo Digital apresenta princípios, objetivos e iniciativas para nortear a transformação do governo por meio de tecnologias digitais. Na sua visão, quais são os fatores críticos de sucesso para a elaboração de uma estratégia que realmente viabilize a transformação digital de uma instituição pública?

A Estratégia de Governo Digital 2020-2022, que pode ser facilmente acessada na página gov.br/governodigital, é organizada em seis princípios fundamentais que ancoram a nossa visão de governo do futuro. Será um governo centrado no cidadão, um governo integrado, um governo inteligente, um governo confiável, um governo transparente e aberto e um governo eficiente. Esses princípios são detalhados em 18 objetivos, desmembrados em 58 iniciativas. Cada uma com um escopo muito claro, um indicador de mensuração de resultado, uma meta em torno desse indicador, um prazo e um responsável pela execução. Na Estratégia de Governo Digital, nós buscamos ser o mais claro possível em relação a esses aspectos que vão direcionar o nosso monitoramento e a visão de governo nos próximos três anos.

Na minha opinião, alguns fatores críticos de sucesso são: primeiro, “engajamento”. Criamos a Estratégia de Governo Digital ouvindo todos os órgãos públicos em oficinas organizadas na Enap. Realizamos uma extensa consulta pública e recebemos também feedback da sociedade, de especialistas, da academia. Com isso, conseguimos engajar a maior parte dos gestores públicos e da sociedade em torno de objetivos comuns, que traçam o que há de mais inovador entre os governos digitais no mundo.

Um segundo fator crítico de sucesso é “foco”. A Estratégia de Governo Digital é capaz de, claramente, comunicar qual é o foco do governo no uso de tecnologias nos próximos três anos. É importantíssimo que todos os órgãos públicos, os mais de 200 representantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (Sisp), estejam centrados e entendam, exatamente, quais são os objetivos. Assim, consigam direcionar os seus recursos no dia a dia, seus contratos, suas equipes, seus esforços descentralizados para o atingimento do objetivo da estratégia.

Um terceiro fator fundamental é “remoção das barreiras”. Naturalmente, em um projeto desafiador e ambicioso, como o da Estratégia de Governo Digital, haverá percalços, barreiras que dificultam o prosseguimento de um projeto ou outro. Por isso, é fundamental que a Presidência da República, juntamente com o Ministério da Economia, estejam envolvidos e que nós sejamos facilitadores para remover as barreiras que esses órgãos, porventura, enfrentem no avanço das suas estratégias digitais.



O quarto e último, mas não menos importante fator crítico de sucesso se refere a “ritmo”. É fundamental que a estratégia não seja apenas uma declaração de intenções, e sim, uma construção de disciplina de monitoramento onde, frequentemente, todos os órgãos e gestores públicos sejam lembrados dos seus compromissos, das suas responsabilidades, das suas entregas. Espera-se, assim, a geração não apenas de uma consciência de urgência e de necessidades de avanço, mas também uma responsabilização de todos os órgãos pelos resultados que precisamos atingir. Em especial neste último aspecto, o Tribunal de Contas da União é um parceiro fundamental. Nós sugerimos que o TCU também alinhe o seu ciclo de monitoramento e de avaliações com o ciclo de entregas da Estratégia de Governo Digital. Dessa forma, nós, órgãos centrais, estaremos emanando mensagens consistentes e sincronizadas, que vão chegar aos órgãos, direcionando-os para os mesmos objetivos que são, naturalmente, uma política pública, um serviço público mais eficiente, mais simples, mais humano e mais digital.